

Learning from many masters!

Systemische Organisations- und Konfliktberatung: zwischen Carl Rogers, Virginia Satir, Tom Andersen und Niklas Luhmann

RUDI BALLREICH
IM GESPRÄCH MIT
ARISTVON SCHLIPPE

Rudi: Arist, herzlichen Dank, dass du hier bist, ich möchte dich willkommen heißen! Ich freue mich sehr über unser Gespräch, und zwar weil ich glaube, in deinem Werdegang, beruflich wie inhaltlich, spiegelt sich unser Thema «Spannungsfeld Person und organisationales System». Meine Bitte wäre, dass du zum Einstieg etwas zu dir sagst.

Arist: Gern, starten wir damit! Inzwischen bin ich 71 Jahre alt, arbeite aber nach wie vor in Teilzeit als Professor an der Wirtschaftsfakultät in Witten-Herdecke, wohin ich 2005 berufen wurde. Das war damals ein ziemlicher Einschnitt. Ein Jahr vorher hatte Fritz Simon mich aufgefordert, mich dort zu bewerben und ich fragte mich, was ich als klinischer Psychologe und Familientherapeut an einer Wirtschaftsfakultät zu suchen hätte. Aber ich erfuhr, dass es dort ein Institut für Familienunternehmen gab (und gibt), das WIFU, mit wirtschaftswissenschaftlichen Professuren, dass dort aber auch Psychologie und Jura vertreten sind. Die Gründungsidee des Instituts war, diese drei »disziplinären Scheinwerfer« zusammenzubringen, um das Geschehen in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen zu verstehen. Es war von heute aus gesehen die beste berufliche Entscheidung meines Lebens. Für mich eröffnete sich eine Welt, von

der ich am Anfang meiner beruflichen Tätigkeit keine Ahnung hatte. Ich hatte in den ersten fünf Jahren an zwei verschiedenen kinderpsychiatrischen Kliniken gearbeitet und war danach 24 Jahre an der Uni Osnabrück im Bereich Psychotherapie und klinische Psychologie bei Jürgen Kriz tätig gewesen, mit dem ich bis heute freundschaftlich verbunden bin. Dort habe ich den Bereich Familientherapie/ systemische Therapie ausgebaut und bin über die Jahre hinweg in diesem Feld recht bekannt geworden, auch als Lehrtherapeut und lehrender Supervisor. Von 1999-2005 war ich Vorsitzender der Systemischen Gesellschaft. Privat lebe ich seit mehr als 40 Jahren mit meiner Frau in Osnabrück, unsere Kinder sind erwachsen, wir erfreuen uns an unseren Enkelkindern.

Wir hatten ja vereinbart, dass ich diesen kurzen Blick auf mein bisheriges Leben erweitere um die Einflüsse, die mich im Laufe dieser Zeit geprägt haben. Ich hatte 1969 mit dem Psychologiestudium in Hamburg begonnen, 1972 bin ich dort im Hauptstudium mit der Klinischen Psychologie in Berührung gekommen. Ich war am sog. »Tausch-Zweig«, also in einer Abteilung, die sich mit Humanistischer Psychologie und in der Praxis mit Gesprächspsychotherapie und Gestalttherapie befasste. Das sind tatsächlich mittlerweile 50 Jahre, meine Güte! Wenn du einverstanden bist, beginne ich gleich mal damit, davon zu erzählen - eine kleine Vorbemerkung noch. Es soll ja der Schwerpunkt auf der Arbeit in Organisationen

liegen. Doch zum einen bin ich kein Organisationsberater, sondern auch als Unternehmerfamilienberater stark bei der Familiendynamik geblieben. Zum anderen ist meine Arbeit eng mit meinem klinischen Hintergrund verknüpft. Ich bleibe also mehr bei dem Ausgangspunkt des psychologischen Blicks, als eine organisationstheoretische bzw. -soziologische Perspektive einzunehmen. Ich hoffe, das fällt dann am Ende nicht unter die Kategorie ‚Guter Aufsatz, Thema verfehlt!‘

Rudi: Natürlich nicht, es ist ja hier von Interesse, mit welcher Haltung du arbeitest - eben auch in Organisationen.

Learning From Many Masters

Die Überschrift »Systemische Organisations- und Konfliktberatung: zwischen Carl Rogers, Virginia Satir, Tom Andersen und Niklas Luhmann«, die wir ja im gemeinsamen Gespräch gefunden haben, hat mich noch einmal etwas intensiver in der Vorbereitung auf dieses Gespräch beschäftigt. Sie gefällt mir gut, weil sie einen Bogen spannt von der psychotherapeutischen Ausrichtung bis in die Organisationstheorie und weil ich gleichzeitig auf jeder der Stationen etwas Zentrales gelernt und mitgenommen habe. Ich habe an den schönen Ausspruch des Psychotherapieforschers

David Orlinsky gedacht: Therapeuten arbeiten heute in der Regel nicht mehr nach einem einzigen Modell, an das sie sich streng halten, »learning from many masters« nannte er das: wir alle haben von vielen Lehrern gelernt. Es geht darum, dass man die vielen Einflüsse aufnimmt, die einen geprägt haben, und dass man aus dem, was man von den verschiedenen Personen, von denen man gelernt hat, das übernimmt, was zu einem passt und daraus das ganz Persönliche, das Eigene macht. Es geht in dem Beruf ja nie nur um das Lernen von Methoden, sondern immer auch darum, sich selbst weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang ist mir ein Wort von einem meiner gestalttherapeutischen Lehrer, Alfred Dürkop aus Hamburg, gut in Erinnerung, der einmal zu mir gesagt hatte: »Es ist besser, ein kleines Original zu sein als ein großes Abziehbild.« Die eigentliche Botschaft, wenn man auf die großen Lehrer schaut, ist nämlich nicht: »Werde so wie ich!« (lange Zeit hatte ich das geglaubt), sondern: »Mache es sowie ich, nämlich, realisiere dein ganz persönliches Potenzial!«

Vereinfachungen führen zu höherer Komplexität

Im Sinne dieser Vorrede möchte ich jetzt gerne von den Personen sprechen, die mir geholfen haben, der zu werden, der ich heute bin. Neben den vielen anderen, die ich erwähnen könnte, möchte ich diese vier hervorheben: Carl Rogers, Virginia Satir, Tom Andersen und Niklas Luhmann. Was verbindet diese Menschen? Ich denke, ihnen ist gemeinsam, dass sie Komplexität aushalten und nicht versucht haben, schnell zu einfachen Lösungen zu kommen. Sie haben stattdessen komplexe Verstehensangebote für die komplexen Welten des Seelischen und des Sozialen ausgearbeitet. Das ist in einer Welt, die nach einfachen Antworten ruft, ein ganz zentraler

Punkt. Vereinfachungen ziehen eigentlich immer Komplexitätssteigerungen nach sich. Einfache Erklärungen führen zu Handlungen, bei denen man die Konsequenzen und die Rahmenbedingungen nicht mitbedenkt, und meistens wird es dann schwieriger.

Wenn man etwa feststellt, dass Saddam Hussein »das Problem« ist und meint dieses dann mit Bomben beseitigen zu können, steigert man damit die Komplexität um ein Vielfaches. Diese personenbezogenen Vereinfachungen {»Es liegt an Saddam!«, heute vielleicht: »Es liegt an Putin!«} habe ich einmal als den »erkenntnistheoretischen Sündenfall« bezeichnet: wir neigen dazu, komplexe Zusammenhänge an eine Person zu koppeln, die ist das Problem, »der muss weg!«-und dann ist das Problem gelöst. Ja, von wegen! Dann gehen die Probleme erst richtig bzw. ganz anders los! Wir brauchen also - und das habe ich von den Leuten, die ich gleich skizzieren möchte, gelernt - komplexitätsangemessene Beschreibungen, die uns helfen, negative Zuschreibungen auf einzelne Personen und deren Motive zu vermeiden (ohne diese von der Verantwortung für ihr Tun zu entlasten). Ich bin daher auch durchaus skeptisch gegenüber der ständigen Suche nach Ursachen, dem Festschreiben von Diagnosen, wenn es um seelische und soziale Bereiche geht (bei einer Blinddarmentzündung bin ich für eine genaue Diagnose dankbar). Die mit ihnen verbundenen Vorstellungen von objektiven Aussagen über Menschen oder Organisationen können gefährlich sein, denn wir verwechseln zu oft Landkarte und Gebiet. Kausalität kann manchmal eine hilfreiche Landkarte sein, oft aber führt sie auch in die Irre - ich denke an Wittgenstein, der sagte: »Der Glaube an den Kausalnexus ist der Aberglaube«. In dem Moment, wo ich sage »Aha, das ist die Ursache!«, bin ich in der Gefahr, eine zu enge Landkarte zu haben - in der beispielsweise ich als Beobachter nicht mehr vorkomme. Ich habe mir etwa angewöhnt,

keine »So ist es«-Aussagen mehr zu tätigen, sondern mich immer als Beobachter mit einzubeziehen: »So sehe ich es!«

An dieser Stelle würde ich gerne Gregory Bateson einen kleinen Tribut erweisen, indem ich ein Zitat von ihm vorlese, und zwar aus seinem Buch *Geist und Natur*: »Wir werden aber sehen, wie jeder Schuljunge wissen sollte, dass die Logik gerade ungeeignet ist, um rekursive Schaltungen zu erfassen, ohne Paradoxie zu erzeugen, und dass Quantitäten gerade nicht der Stoff komplexer Kommunikationssysteme sind. Mit anderen Worten: Logik und Quantität erweisen sich als ungeeignete Hilfsmittel, um Organismen in ihrer Aktion und inneren Organisation zu beschreiben« (1982, S. 32). Das ist für mich als Wissenschaftler und Hochschullehrer ein wichtiges Credo. Gerade dann, wenn ich es mit Sinnwelten zu tun habe, mit Menschen, die miteinander in Beziehung sind, kann es in die Irre führen, allzu sehr auf Logik und Quantifizierung zu vertrauen.

Denn hier geht es in erster Linie darum zu *verstehen*- und das ist eine gute Klammer, die die vier erwähnten unterschiedlichen Personen zusammenhält. Der eine ist ein klassischer Vertreter der humanistischen Psychologie, Carl Rogers. Virginia Satir, die gern auch als »Mutter der Familientherapie« bezeichnet wird, wird ebenfalls zur humanistischen Psychologie gezählt. Tom Andersen war ein systemischer Therapeut, Niklas Luhmann ein Systemtheoretiker. Ich möchte sie gern nacheinander vorstellen.

Vier Wegbegleiter

Carl Rogers: die freundliche, wertschätzende Beziehung

Carl Rogers, der Begründer der klientenzentrierten Gesprächstherapie, hat bekanntlich drei Grundbedingungen therapeutischen Arbeitens herausgearbeitet: Echtheit, empathisches Verstehen

und bedingungslose Wertschätzung. Er hat Tausende von Therapiesitzungen, die damals bereits auf Tonträger aufgenommen werden konnten, analysiert und immer wieder festgestellt, dass konstruktive verlaufende Therapieprozesse sich durch diese Bedingungen, die sog. »Rogersvariablen«, auszeichnen. So wurden die dann »folgerichtig« trainiert. In meinem Studium gehörte es dazu, dass wir den Mitsudenten Kassettenaufnahmen eigener Gespräche vorstellten, die diese dann einschätzten: ‚Nein, da warst du noch nicht echt genug!‘ Und dann hat man sich bemüht, noch ein bisschen echter zu werden - eine Paradoxie! Erst viel später habe ich verstanden, da war ich schon bei Jürgen Kriz, dass hier ein Kategorienfehler vorliegt, der auch mit dem obigen Ausspruch über »Abziehbild und Original« zusammenhängt. Wenn man eine Ausbildung so gestaltet, dass man sagt: ‚Aha, so machen die das; das müssen wir ja nur kopieren!‘, erzeugt man eine Paradoxie, die die Azubis eher weiter weg von sich selbst bringt. Rogers kam ja genau umgekehrt zu seinen Erkenntnissen! Er hat erfolgreiche Therapieverläufe untersucht und festgestellt, dass man das therapeutische Verhalten mit diesen drei Variablen beschreiben kann. Der Umkehrschluss, dass man nun nur diese Variablen trainieren muss, um ein guter Therapeut zu werden, ist ein Irrtum. Es ist wohl gerade anders herum: jemand, der einen längeren Prozess persönlicher Auseinandersetzung und Selbstarbeit hinter sich hat, wird eine Haltung verwirklichen, die sich wiederum über diese Variablen rekonstruieren lässt. Es geht darum, dass man lernt Komplexität und Ergebnisoffenheit auszuhalten, sich auf einen Suchprozess einzulassen, in das Erleben und in die Lebenswelt des Gegenübers einzusteigen. Seine Kernbegriffe waren mit denen der humanistischen Psychologie identisch: Entwicklung und Wachstum zu ermöglichen. Erst viel später habe

ich gelernt, dass man das auch in den Kontext von Selbstorganisationstheorien stellen kann: Wir stellen Rahmenbedingungen bereit, unter denen konstruktive Selbstorganisationsprozesse möglich werden (Luhmann würde sagen: wir erhöhen die Wahrscheinlichkeit konstruktiver kommunikativer Anschlüsse). Das heißt, wir arbeiten viel stärker an dem Rahmen als an den Inhalten - Versteht man das? Ist ein solcher Rahmen!

Von Rogers habe ich auch gelernt, dass es im Leben - für einen selbst wie für die Ratsuchenden - darauf ankommt, zu sich selbst eine freundliche, wertschätzende Beziehung aufzunehmen. Das macht Therapie aus: Man verinnerlicht die empathische Beziehung, die einem angeboten wird und nimmt sie als Modell, wie man mit sich selbst in Verbindung sein kann. Ich muss mich also gerade nicht mit der Veränderung identifizieren, keine »Ist-Soll-Zustände« analysieren und dann alles dafür tun, dass das Gegenüber korrigiert wird, ein anderer wird, als er/sie ist.

Dazu fällt mir eine kleine Geschichte ein: Meine Frau und ich waren einmal bei einem Kurs von Marie-Paule Renaud, einer Therapeutin, die zugleich leidenschaftliche Tangolehrerin war. Sie sagte immer: »Mach dich träge!« Im Tango geht es darum, sich träge zu machen, sich in den Tanz einzuschwingen, mitzuschwingen, aber alle Ideen, etwas tun zu müssen, loszulassen. Das habe ich als Haltung mitgenommen: Erlaube dir, träge zu werden, erlaube dir, dich einzulassen in die Bewegung, die in der therapeutischen Beziehung besteht. Das hilft mir sehr - gerade, wenn ich unter Druck gerate und die Idee habe, ich müsste als Experte etwas wissen - loszulassen und zu sagen: Es geht gar nicht darum, dass ich hier Bescheid weiß und der andere nicht, sondern dass ich mich einlasse auf einen gemeinsamen Suchprozess und dass ich freundlich auf die Gefühle blicke, die dazugehören. Für mich ist das eine unmittelbare Übersetzung von Selbstorga-

nisationstheorien in die Praxis: Ordnung und Struktur entstehen unter bestimmten Rahmenbedingungen und an denen arbeite ich. Der späte Rogers war übrigens begeistert von den in den späten 1970er/ frühen 1980ern auftauchenden Selbstorganisationstheorien. In seinem Spätwerk sprach er von einer »formative Tendenz« im Universum, eine Tendenz zur Entwicklung höherer Ordnung und größerem Wachstum, an der jeder Mensch teilhat.

Ich habe persönlich Rogers nie kennengelernt, aber durch seine Schriften und die Videos - und ich habe viel mit seinen Schülern gearbeitet - habe ich das Gefühl, einem wirklich weisen Menschen begegnet zu sein. Er war sozusagen der erste Baustein von dem, was ich gerne erzählen möchte. Den nächsten Baustein fand ich bei Virginia Satir.

Virginia Satir: das Selbstwertgefühl stärken

Virginia Satir habe ich persönlich mehrfach erlebt. Sie hatte die Tendenz, beim Sprechen den Menschen sehr schnell nah zu kommen. Wenn man mit ihr im Seminar redete, sagte sie oft »Why don't you come up here?«, nahm einen an der Hand und unterhielt sich. Für sie stand das Selbstwertgefühl im Zentrum. Sie hat nicht theoretisch, sondern immer ganz pragmatisch geschaut, wie Person und Sozialsystem rekursiv miteinander verbunden sind. Die Art, wie in einem System kommuniziert wird, hat unmittelbar damit zu tun, wie ein Mensch sich persönlich fühlt. Und wie er sich persönlich fühlt, hat damit zu tun, wie er oder sie kommuniziert, so dass Selbstwert und Kommunikation in einer permanenten rekursiven Verbindung stehen. Daraus können sich Kommunikationsstrukturen entwickeln, die Menschen als belastend, als unglücklich machend verstehen. Das nannte sie »inkongruente Kommunikation«. Ihre

Art zu arbeiten war wunderbar; sie war ständig mit dem Selbstwertgefühl in Kontakt. Man fühlte sich einfach gut bei ihr. Ich weiß noch, einmal ging es mir gerade nicht so gut, ich saß während einer Konferenz neben ihr, und dann erzählte sie über die Präsenz von Menschen. Sie schaute mich an und sagte: «You have a nice presence, I can feel that!» Das tat mir gut damals! Es war eine Kleinigkeit, aber mit solchen kleinen Gesten erreicht man das Selbstwertgefühl eines Menschen, man erzeugt einfach einen guten Moment - und der trägt. Ich glaube, das ist etwas, was ich von ihr mitgenommen habe, liebevoll auf andere Menschen zu schauen, auch dann -und gerade-, wenn man sie nicht versteht oder wenn sie einen nerven.

Ich denke dabei wieder an eine kleine Geschichte: Ich habe im Rahmen eines Fallseminars an der Uni Osnabrück viel mit psychiatrischen Patienten gearbeitet: Gespräch, Genogrammanalyse, Familienskulptur, Reflektierendes Team mit den Studierenden. Das waren immer sehr bewegende Sitzungen. Im Rahmen einer Nachbefragung haben wir einmal gefragt, was die Patienten aus der Fülle der Sinnangebote mitgenommen hatten. Eine Frau erinnerte nichts mehr aus der Sitzung selbst, was für sie blieb, war, »dass der Herr v. Schlippe beim Abschied zu mir gesagt hat, dass er mich als sympathischen Menschen kennengelernt hatte!«

Noch ein Beispiel zu Satir und dem Selbstwertgefühl. Sie stellte sich oft am Anfang eines Familiengesprächs hin und fragte die Leute nach ihrem Alter. Als dann von jedem Name und Lebensalter auf der Flipchart standen, schrieb sie ihre eigenen Daten dazu, zog einen Strich, zählte die fahre zusammen und sagte: «Wow! 187 fahre Lebenserfahrung in diesem Raum. Da wäre das doch gelacht, wenn wir zu dem, was Sie heute als Problem mitbringen, nicht ein paar gute Ideen entwickeln!» Das wäre z.B. eine Intervention, mit der man den

Selbstwert von jedem erreicht; jeder ist gewürdigt, jeder ist gesehen.

Sie hat ganz unterschiedliche Formen benannt, wie Menschen ihren Selbstwert schützen, wenn sie bedroht sind und wie man damit arbeitet. Eine ist z.B. die anklagende Form, in der jemand permanent im Angriffsmodus ist, was den Gesprächspartner dazu verleitet, defensiv zu sein, sich zu verteidigen, einen Gegenangriff zu führen. Die Kunst ist: Wie erreicht man den Selbstwert dieses Menschen, der im Angriffsmodus ist? Zum Beispiel, indem man sagt: «Eines möchte ich Ihnen sagen: Sie scheinen eine sehr klare Sprache zu reden, bei Ihnen bin ich sicher, dass ich genau weiß, wenn Sie unzufrieden sind; aber dann weiß ich auch genau, wenn Sie zufrieden sind. Ich möchte Ihnen meine Wertschätzung dafür ausdrücken, dass Sie hier so klar mit mir sprechen.» Das wäre ein Beispiel für die Möglichkeit, den Selbstwert des anderen zu erreichen, wenn die Situation nicht so einfach ist.

Tom Andersen: keine Tricks, sondern Perspektivwechsel

Tom Andersen habe ich in den 1990er Jahren kennengelernt. Im Jahr 2000 hatten wir in Osnabrück eine große Tagung mit ihm. Sehr sympathisch war mir seine Kritik an dem damals sehr beliebten Zweikammermodell in der systemischen Therapie: eine Gruppe von Beobachtern saß hinter einem Einwegspiegel, vor dem Spiegel wurde die Familie (oder Einzelpersonen o.ä.) von einem Berater/einer Beraterin interviewt. Diese/r beriet sich dann nach einer Weile hinter dem Spiegel mit seinem Team, kam zurück und beendete die Sitzung mit einer oft mehr oder weniger orakelhaften Schlussintervention. Ziel war es, die Kommunikationsstrukturen der Familie durcheinanderzubringen, sie zu verwirren. Meine Auffassung dazu war: Wenn Menschen

mit dem Anliegen zu mir kommen, sie dabei zu unterstützen, ihre Dinge in die eigenen Hände zu nehmen, darf ich nicht mit einem Setting antworten, das ein Moment struktureller Macht enthält. Und ein Spiegel, der nur in eine Richtung durchsichtig ist, ist ein Moment struktureller Macht. Das ist nicht dialogisch, das entspricht nicht dem, was ich bei Rogers und Satir gelernt hatte.

Es gibt eine schöne Geschichte von Andersen, von der ich nicht sicher bin, ob sie wirklich passiert ist, aber er hat sie so erzählt. Sie hatten wieder so eine Situation, der Therapeut ging zu dem Team hinter den Spiegel. beriet sich über die Hypothesen und was man der Familie vielleicht als Schlussintervention sagen könnte, und plötzlich stellen sie fest: Oh je, die Tonanlage ist nicht aus-, sondern umgeschaltet, sodass die Familie zuhören konnte. Ach du Schande! Der Therapeut ging mit etwas wackligen Knien wieder zurück, und anstatt wie vermutet dort eine erboste Familie zu sehen, erlebte er eine Gruppe von hellwachen, engagierten und interessierten Menschen. Das brachte Andersen zu der Idee: Vielleicht geht es ja darum! Vielleicht geht es gar nicht um die große Intervention am Ende der Sitzung, die »kommunikative Bombe«, mit der man die verrückten Kommunikationsstrukturen verstört, sondern es gilt, einen Rahmen von Verstehen und Reflexivität bereitzustellen. So verbinde ich mit Tom Andersen heute einen Anspruch, den ich das erste Mal explizit von Jürgen Hagens hörte: «No tricks!» Das ist eine wesentliche Grundlage meiner Arbeit: keine Tricks! Immer mit offenen Karten spielen und immer klar sagen, was Sache ist. Andersen hat das institutionalisiert: keine Scheibe mehr, ein Gespräch wird geführt und mit im Raum sitzen zwei, drei Beobachter. Das Gespräch wird nach 30, 40 Minuten unterbrochen, die Beobachter reflektieren und diskutieren das Gespräch offen vor der Familie, dem Team oder der

Gruppe, die ihrerseits zuhören. Und dann geht es wieder zurück und die Beraterin fragt, was den Ratsuchenden durch den Kopf gegangen ist, während sie zugehört haben.

Das Interessante ist, dass in diesem Kontext von wechselseitiger Beobachtung plötzlich neue Räume entstehen, in denen man sich selbst anders beobachtet als gewohnt. Ich habe nach dem Modell über 16 Jahre lang mit zwei Kollegen regelmäßig praktiziert. Daher weiß ich, wie es ist, zuzuhören, wie zwei oder drei andere darüber reden, was ihnen durch den Sinn gegangen ist, während sie dem Gespräch zugehört haben. Und ich habe erlebt, was das für einen enormen Reichtum an neuen Ideen, neuen Assoziationen und Gedanken mit sich bringt. Wenn ich also von Rogers die Idee mitnahm, dass es um den Rahmen geht, um die wertschätzende Beziehung und die Bereitschaft, mit einer Person in einen Begegnungskontext zu treten, dann habe ich von Andersen mitgenommen, dass das reflektierende Team ziemlich passgenau die Entsprechung davon auf systemischer Ebene ist.

Irgendwann habe ich bemerkt, es geht gar nicht so sehr darum, dass da Experten sitzen, die zuhören und sich austauschen und die Prozesse in der Familie aus Expertensicht besprechen, sondern es geht um das Spiel mit Perspektiven. Wenn ich mich auf einen anderen Platz setze und mich als Beobachter definiere, kann ich auf den Platz, auf dem ich vorher gesessen habe, draufschauen und ihn als Beobachter anders wahrnehmen. Ich arbeite viel mit Unternehmerfamilien, vor dem Gespräch reserviere ich jetzt meist einen Bereich im Raum und sage etwa: «Diese drei Stühle dort, dieses Sofa, das ist unser ‚Balkon‘ (ein Begriff aus dem Harvard-Modell), und es kann sein, dass ich mal den einen oder anderen von Ihnen einlade, mich mit mir zusammen auf den Balkon zu setzen und dann über das Gespräch zu

reden.» Es ist eine interessante Erfahrung, in was für einen völlig anderen inneren State of Mind die Menschen kommen, wenn sie nicht mehr in dem unmittelbaren Konfliktgespräch sind, sondern in einem Gespräch über das Konfliktgespräch. Ich habe mehrfach erlebt, dass Leute, die im Konfliktgespräch kurz davor waren, sich an die Gurgel zu gehen, auf dem »Balkon« völlig entspannt über die Situation sprachen. Das ging sogar so weit, dass sie als Beobachter« der Person, die sie selbst waren, auf einmal entspannte, ruhige Vorschläge machen konnten, Ideen, die ihnen in der konkreten Konfliktsituation niemals gekommen wären.

Von Andersen habe ich also die Aufforderung gelernt: Spiele mit Beobachtungsperspektiven und nutze die Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven, um ein Gespräch anzureichern und lebendig zu machen. Noch eine Sache fasziniert mich bei Andersen, er sagt: Wichtiger als die Worte ist manchmal die Stille zwischen den Worten. Er hat langsam gearbeitet - was mir manchmal (ich bin eher hibbelig) schwerfällt. Das muss ich immer wieder lernen, dass die Stille zwischen den Worten, die Ruhe zwischen den Worten der Moment ist, wo Menschen beginnen, sich neu zu entdecken, mit sich selber auf eine neue und andere Weise umzugehen. Der eigentliche Prozess findet zwischen den Worten statt und nicht durch die Worte.

Niklas Luhmann: die schrägen Anschlüsse

Jetzt sind wir schon bei dem Vierten. Das ist natürlich ein Sprung in ein ganz anderes Gebiet, denn man muss sagen: Systemisch und systemtheoretisch sind zwar verwandt, aber nicht identisch. In Osnabrück hatte ich mich mit Jürgen Kriz eher mit den erkenntnistheoretischen Grundlagen systemischer Praxis beschäftigt, Konstruktivismus, sozialer

Konstruktivismus und mit seiner an der Theorie dynamischer Systeme angelehnten personenzentrierten Systemtheorie. In Witten wurde ich nun massiv mit Niklas Luhmann konfrontiert. Meine Vorgänger Fritz Simon, Rudi Wimmer waren profunde Luhmann-Kenner, wie auch Torsten Groth, der noch einige Jahre mit mir zusammenarbeitete. Von daher war ich herausgefordert, meine gewohnten Perspektiven immer wieder auch mit Luhmann zu kontrastieren. Luhmann ist Gesellschaftstheoretiker, er beschäftigt sich mit Organisationen, mit Theorie der Gesellschaft.

Kern seines Systembegriffs: Nicht die Menschen sind die Elemente sozialer Systeme, sondern die Kommunikation. Ausgangspunkt bei Luhmann ist der Begriff der Kontingenz - also Undurchschaubarkeit. Die Undurchschaubarkeit des Anderen ist der Kern unserer Sozialität. Egal, wie nahe wir uns stehen, wir können in den anderen nicht hineinsehen. Wir können Gedanken nicht austauschen, auch wenn wir sagen, wir machen einen »Gedankenaustausch« sind es keine Gedanken, die wir aussprechen. Was wir aussprechen, ist bereits eine Kommunikation. Ehe ein Gedanke zu einer Aussage wird, hat er schon einen Selektionsprozess hinter sich. Das einzige Material, mit dem wir umgehen, ist also Kommunikation. Wir können einander nicht in den Kopf schauen und wir wissen, dass der andere das weiß, und der andere weiß, dass wir das wissen. Deswegen spricht Luhmann von doppelter Kontingenz. Das heißt, wann immer sich zwei Menschen begegnen, sind sie in der Situation der doppelten Kontingenz. Und jetzt wird es interessant: Nur weil das so ist, muss es Kommunikation geben. Nur weil das so ist, ergeben Begriffe wie Vertrauen oder Misstrauen Sinn. Denn wenn wir gläsern für einander wären - oh Mann, wie langweilig wäre die Welt, hmm, vielleicht wäre sie aber auch mörderisch! Wir bräuchten nicht zu kommunizieren, wir wüssten

immer schon, was in dem anderen vorgeht. Die Welt wäre eine völlig andere. Indem wir uns beobachten und kommunizieren, entsteht etwas Neues: Zwischen uns entsteht das Kommunikationssystem. Das soziale System ist die Art und Weise, wie eine Kommunikation sinnhaft an die andere anschließt. Deswegen also: Nicht die Menschen sind das System, sondern die Art und Weise, wie die Kommunikation aneinander anschließt. Eigentlich ist das logisch. Wenn wir etwa gefragt werden würden »Was ist ein Schachspiel?«, würde niemand sagen »Das Schachspiel sind die Figuren; da gibt es weiße, das ist das eine System, und da gibt es schwarze, das ist das andere System«. Man würde immer sagen: Schachspielen ist die Art und Weise, wie die Figuren zueinander in Beziehung sind. Das Schachspiel ist nicht in den Figuren, das Schachspiel ist zwischen den Figuren. Genauso verhält es sich mit dem Kommunikationssystem. Das heißt aber: Wenn dieses Kommunikationssystem einmal entstanden ist, zwingt es die Mitglieder, sich nach seinen Regeln zu verhalten. Der Einzelne hat nicht in der Hand, wie das System sich als Ganzes verhält. Besonders ist mir das deutlich geworden bei der Theorie, die Luhmann für Konflikte hat.

Konfliktsysteme, sagt er, sind parasitäre Sozialsysteme. Der Konflikt als Parasit setzt sich in ein bestehendes Kommunikationssystem hinein und zerstört die Gesetzmäßigkeiten, nach der die Kommunikation dort abläuft. Er zwingt die Akteure in eine eigene Logik, zerstört sozusagen die gewachsenen Strukturen und bringt sie in die Bedingungen des Konfliktes. Das kennt jeder aus eigener Erfahrung: Man **will** richtigstellen, man **will** korrigieren, man **will** sich vertragen, man reitet sich aber gleichzeitig immer tiefer in den Konflikt hinein.

Ein Beispiel, bei dem ich den praktischen Nutzen von Luhmanns Theorie gut kennengelernt habe: Die Szene ist ein Konflikt um die Nachfolge in einem

Familienunternehmen, die Akteure sind die Eltern, ihr Sohn und seine Partnerin. Die Eltern hatten in einem emotionalen Moment Weihnachten dem Sohn angeboten, das Unternehmen zu übernehmen, der Sohn war begeistert. Vier Wochen später konfrontierten seine Freundin und er die Eltern mit einem Businessplan. Darüber waren die Eltern entsetzt, über das Entsetzen der Eltern waren die jungen Leute ihrerseits entsetzt und böse, der Konflikt eskalierte. Was war hier passiert? Die Eltern hatten ihr Angebot in der Logik des Familiensystems gemacht, während die Antwort der jungen Leute sich in der Logik des Unternehmens bewegte. Das ist etwas, was ich »schräge Anschlüsse« nenne, also die Kommunikation schließt in einer anderen Systemlogik an als die, in der die erste Aussage sich bewegte. Wenn der eine in der Logik des Familiensystems anschließt und der andere in der Logik des Unternehmens, gibt es Missverstehen, Ärger und Zumutung. Und das kann man systemtheoretisch nur rekonstruieren, wenn man Kommunikationen als Elemente des Systems nimmt und nicht Menschen: Denn in dem Beispiel waren vier Menschen im Raum, aber es waren zugleich zwei soziale Systeme aktiv, nämlich das System Familie und das System Unternehmen. Zwei Systemlogiken haben sich auf eine schräge Weise angeschlossen. Menschen können gleichzeitig in mehreren Sozialsystemen Mitglieder sein, und in den unterschiedlichen Logiken kann sich die Kommunikation verirren und verlaufen. Das ist ein Kernproblem in der Kommunikation und für mich ein Schlüssel zum Verständnis von Konflikten.

Methodisch haben wir das dann bearbeitet, indem wir Vater und Sohn auf zwei unterschiedliche Stühle gesetzt haben. Der Vater saß auf dem Vaterstuhl, der Unternehmerstuhl neben ihm war frei, der Sohn saß auf dem Unternehmerstuhl und nicht auf dem Familienstuhl, sodass sich Vater und Sohn

schräg gegenüber saßen. Als ich den Vater aufforderte »Sagen Sie Ihrem Sohn, wir wollen dir unser Juwel anbieten«, sagte der Vater »Das hat doch keinen Sinn, da sitzt ja gar keiner«. Genau! Der Sohn war sozusagen »in« einem anderen sozialen System (wobei wir uns ein System als Sinnsystem ja nicht mehr räumlich vorstellen), die Kommunikation entstammte einer anderen Logik als die Aussage des Vaters.

In diesem Zusammenhang bin ich auf den Begriff der Polykontextualität gestoßen, auf den Luhmann sich auch bezieht. Polykontextualität heißt, dass das, was wir an Unternehmerfamilien mikroskopisch so gut beobachten können, ein Phänomen ist, das in unserer Alltagswelt alle Nase lang passiert. Systemkontexte sind nicht immer sauber zu trennen, wir bewegen uns oft in ganz unterschiedlichen Systemen und kriegen das ziemlich oft gut geregelt; oft läuft das ganz automatisch. Wenn wir in einem Restaurant sitzen und reden mit Freunden, unseren Kindern, mit dem Ober jeweils in einer anderen Tonart, einer anderen Stimmlage. Dann sehen wir, dass unser Kind Blödsinn macht und rufen: »Hör damit auf!« Dann reden wir wieder mit dem Freund, und die ganze Zeit wabern sozusagen die unterschiedlichen Systemlogiken durch den Raum. Nur wenn man anfangen würde, mit der Ehepartnerin zu sprechen wie mit dem Kellner oder umgekehrt, dann korrigiert dich sozusagen die Kommunikation und sorgt dafür, dass es möglichst prägnante konstruktive Anschlüsse: »Ey, wie redest du mit mir, ich bin hier nicht deine Angestellte!« Und diese Schärfe, diese Klarheit der Kommunikation, die gibt es eben manchmal nicht! Das ist für mich eines der wichtigen Dinge, um Konflikte zu verstehen: Manchmal bewegen sich die Menschen in unterschiedlichen Kontexten, es konstellieren sich Anschlüsse auf eine unglückliche Weise und dann entstehen Konflikte.

Ich bin weit davon entfernt, diese Aspekte, die ich von diesen Menschen {und ja von den vielen anderen} gelernt habe, in ein konsistentes Theoriegebäude zu überführen. Ich sehe eher unterschiedliche Scheinwerfer, die sie mir mitgegeben haben. Manchmal schalte ich sie alle an, manchmal nur einen, manchmal drehe ich den einen ein bisschen heller und den anderen ein bisschen dunkler. Für mich passt gut ein abschließendes Zitat von Fernando Pessoa, der sagte: Ich habe eine Welt von Freunden in mir mit ihren eigenen wirklichen, genau bestimmten und unabgeschlossenen Lebensläufen. Meine Seele ist ein verborgenes Orchester. »Ich weiß nicht, welche Instrumente - Geigen und Harfen, Pauken und Trommeln - es in mir spielen und dröhnen lässt, ich kenne mich nur als Sinfonie.«

Carl, Virginia, Tom, Niklas und Arist in einer Skihütte: abschließendes Gespräch

Rudi: Arist, vielen herzlichen Dank! Ich schlage vor, dass wir aufgreifen, was Arist erzählt hat von Tom Andersen: zwischen den Worten die Stille. Vielleicht ein paar Momente Stille, mal nachklingen lassen, was wir gehört haben, und dann Resonanz darauf. Vielleicht gibt es noch eine Frage?
Aus dem Publikum: Mir hat das sehr gut gefallen, Arist, was du berichtet hast und dass du auch sagst, du hast von vielen gelernt und immer wieder ein bisschen was abgeschaut und es letztendlich zu deiner eigenen Sinfonie gemacht. Ich würde gern ein Gedankenexperiment vorschlagen: Wenn du dir vorstellst, die vier würden ein Wochenende zusammen in einem Ferienhaus verbringen. Was glaubst du, was wären die für ein System geworden?

Arist: Es gibt von Luhmanns Tochter die Geschichte: »Mein Vater, das war der Lichtschein, der unter seiner geschlossenen

Tür zu seinem Arbeitszimmer hindurchschien.« Ich vermute mal, der alte Niklas hätte sich relativ früh zurückgezogen und gesagt: »Ich muss noch etwas tun«.

Aus dem Publikum: Wie hätte Virginia darauf reagiert?

Arist: Oh, ich glaube, die hätte Spaß daran gehabt, die Herren etwas aufzumischen. Ich habe einmal erlebt, wie sie auf einem Symposium 1986 eine Demo von Luigi Boscolo kommentierte: »What I appreciated most was your body! The way your body moved in tune with the communication was impressive!« Man merkte, dass für ihn das eine sehr ungewohnte Perspektive war. Hmm, ich stelle mir jetzt mal vor, ich wäre mit dabei gewesen, wahrscheinlich hätte ich Spaß gehabt Humor in der Art, wie ich ihn mag, hatte von den Männern jedenfalls, glaube ich, keiner, die waren eher ein bisschen ernsthaft. Mit Virginia Satir konnte man auch richtig lachen. Rogers war ein wirklich weiser Mensch, er sagte aber von sich: Ich komme nicht so aus mir heraus. Es ist tatsächlich nicht einfach, sich vorzustellen, wie wir da zu fünft ... Man könnte ja auch sagen: in einer Skihütte, wo es nur einen Raum gibt, sodass Niklas nicht an seinen Schreibtisch gehen kann. Aber ich kann mir vorstellen, dass wir relativ schnell in ein sehr intensives Gespräch geraten wären und dass wir am Schluss vielleicht sogar gelegentlich miteinander gelacht hätten! Hmm, Danke für die Frage, du siehst, ich habe mich gleich mit in die Hütte eingeladen!

Aus dem Publikum: Hat Luhmann eigentlich auch etwas zum Selbstwert gesagt?

Arist: Nein, man wirft ihm ja vor, dass er eine Theorie ohne Menschen gemacht hat. Das halte ich zwar für falsch, weil er Menschen durchaus sieht, aber nicht als Wesen aus Fleisch und Blut, sondern als Ergebnis der Kommunikation. Er hat Personenhaftigkeit stark aus der Perspektive der Kommunikation gesehen. Er hatte kein Instrumentarium für das Innere des Menschen. Das ist ja auch legitim, wenn man eine Theorie der Gesellschaft und

der in der Gesellschaft wirkenden großen Systeme entwirft. Er ist eben nicht von der therapeutischen Seite gekommen.

Aus dem Publikum: Ich habe noch eine kurze und lustige Ergänzung auf die Frage mit der Skihütte: Bei einer Begegnung mit dem Assistenten von Niklas Luhmann habe ich ihn gefragt: Wie war Niklas Luhmann? Ein Satz, den er mir erzählt hat, war: Er fuhr nirgends hin, wenn er nicht selber den Vortrag halten konnte. Das heißt, für dein Experiment in der Skihütte hätte er auch auf der Skihütte auf jeden Fall einen Vortrag gehalten!

Arist: Ja, das passt ganz gut! Und das Prinzip mit dem Vortrag merke ich mir mal!

Rudi: Lieber Arist, vielen Dank für Deinen Beitrag.

Der Autor



Arist von Schlippe

Jg. 1951, Univ.-Prof. Dr. phil. habil.,
Dipl.-Psych.
E-Mail: aristvonschlippe@gmail.com

Seit 2005 als Inhaber des Lehrstuhls »Führung und Dynamik von Familienunternehmen« am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke tätig. Lehrtherapeut, lehrender Coach und Supervisor für systemische Therapie/ Familientherapie und Beratung (SG, Berlin)